

Módulo 4. El control de la gestión deportiva

4.1 El control de la gestión en organizaciones y en actividades deportivas

4.1.1 Concepto, diseño y dinámica del tablero de control

La transformación del deporte, su profesionalización y mercantilización han hecho que las organizaciones deportivas se hayan ido complejizando cada vez más. Esto incluye el entorno de los eSports, en donde su profesionalización es impulsada por clubes y empresas que, a través de la contratación de jugadores, buscan imponerse, tanto en el mercado como en el ámbito deportivo, gracias a triunfos en competiciones oficiales. Es imposible llevar una conducción correcta de estas sin poder contar con la ayuda de algún sistema que englobe todos los parámetros que influyen en el funcionamiento diario de este tipo de organizaciones.

Una de estas ayudas podemos encontrarla en el tablero de control, cuadro de mando integral o *balanced scorecard*. Si bien este término fue acuñado por Robert Kaplan y David Norton en el año 1996 en el libro *The Balanced Scorecard*, esta herramienta tiene sus primeros inicios conocidos en *le tableau de bord*, desarrollado en Francia en la década 1930, que juntó indicadores financieros y no financieros para controlar y dirigir los procesos productivos de algunas empresas.

A continuación, veremos qué significa esto a través de la mirada de varios autores, comenzando por la definición entregada por los acuñadores del término:

se trata de una estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas

de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores intangibles. (Kaplan y Norton, 2009, pp. 38-39)

Manuel Guerrero Cuadrado (2011) explica lo que hace el cuadro de mando integral:

- Moviliza a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, canalizando las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.
- Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro.
- Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.
- Es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización.
- Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más bien que en gestionar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio. (p. 179)

La siguiente es la tercera y última definición de “tablero de control” que usaremos por el momento:

Un elemento facilitador de la implementación de estrategias empresariales y permite hacer evidentes las relaciones causales entre actividades financieras y no financieras, e identificar el impacto de las actividades “*soft*” (aquellas que no tienen relación directa con los resultados financieros) en el logro de objetivos estratégicos. Por esta razón es una herramienta útil para integrar

asuntos sociales y ambientales en la empresa y mostrar las relaciones causales entre desempeño social, ambiental y financiero. (Correa, Van Hoof y Núñez, 2010, p. 30)

Unificando todas estas definiciones, podemos concluir que el tablero de control, cuadro de mando integral o *balanced scorecard* es un marco conceptual que servirá de guía para convertir la visión y la estrategia de una organización deportiva en mediciones y objetivos que sean tangibles para cualquier actor de la organización. Este concepto servirá de soporte a la planificación estratégica que realice una organización deportiva, ya que busca aunar las acciones de todos los participantes en una misma dirección, pasando por el directorio, gerente deportivo, gerentes de las ramas, entrenadores y hasta los propios deportistas.

Es de suma importancia entender lo siguiente:

El tablero de comando no es un software, ni una aplicación de hoja electrónica, ni es una herramienta que permite formular estrategias, como tampoco es un instrumento de control, ni un informe periódico de gestión que se presenta a la gerencia. El TC es una herramienta para implementar opciones estratégicas, proceso que exige que los objetivos de esas opciones puedan ser medidos apropiadamente. Esto quiere decir que el punto de partida de la gerencia no es crear un tablero de comando, sino definir primero la visión de la empresa y a partir de allí identificar las opciones estratégicas que le permitirán seguir teniendo éxito, ahora y en un futuro previsible. (Ruiz y Amaya, s. f., <https://bit.ly/3x0oooQ>).

4.1.2 Herramientas de control: los fundamentos del *balanced scorecard*

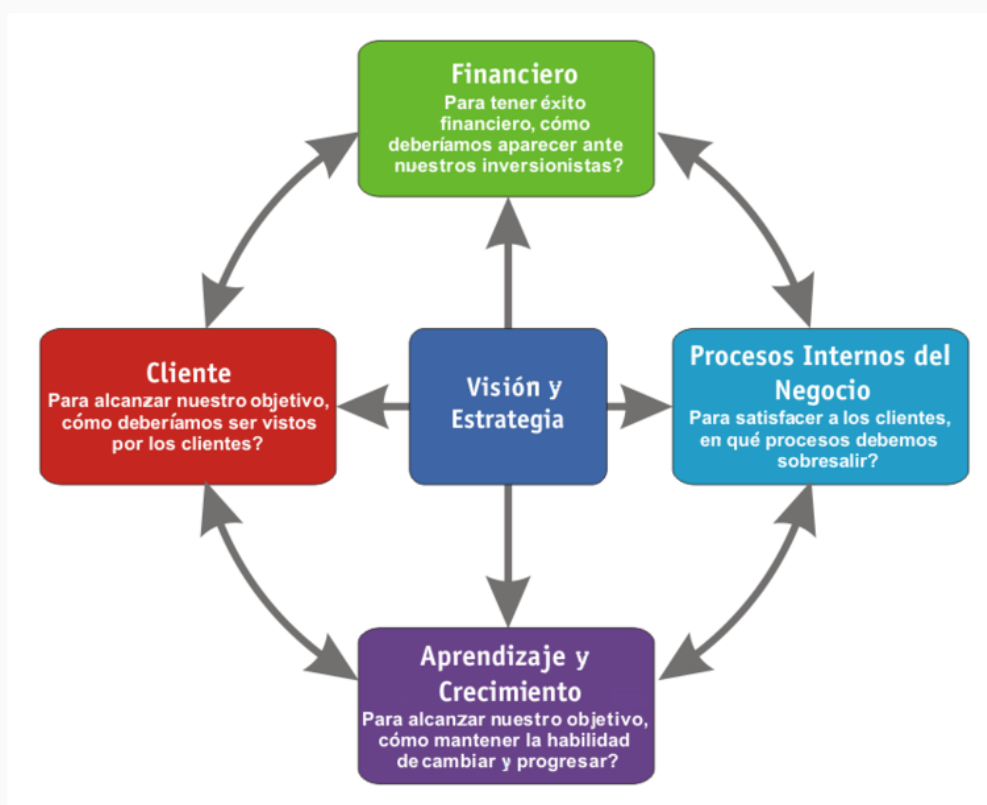
Una vez definido nuestro objeto de estudio en este punto, podemos ahondar en los fundamentos sobre los cuales se basa este concepto, que lo que busca es movilizar a los diferentes actores de la organización deportiva hacia el cumplimiento de la misión de esta para lograr alcanzar las metas estratégicas.

Este concepto tiene como finalidad responder a cuatro de las preguntas más importantes que se deben hacer las personas que dirigen una organización deportiva y quieren que esta tenga resultados favorables ya sea en términos económicos, sociales o deportivos:

- 1) ¿Cómo nos ven nuestros clientes-seguidores, hinchas, *fans*?
- 2) ¿Qué procesos internos debemos mejorar?
- 3) ¿Qué podemos mejorar para crear valor?
- 4) ¿Cómo nos ven nuestros socios?

Estas cuatro preguntas se responden por separado y en conjunto sobre la base de parámetros medibles que podemos encontrar en cuatro diferentes perspectivas de la organización deportiva, las cuales desarrollaremos.

Figura 1: Cuadro de mando integral



Fuente: Kaplan y Norton, 2009 citado en Gestiópolis, s. f., <https://bit.ly/3rEiUin>

1. Perspectiva financiera:

Continúa usando los índices financieros tradicionales (ROI, EVA, etc.) que representan una síntesis clave del desempeño comercial y gerencial, pero además aporta un conjunto integrado de mediciones que enlazan a los clientes, a los accionistas, al proceso

interno, a los empleados y al sistema de desempeño, con el éxito financiero a largo plazo. Los accionistas de la empresa, por ejemplo, esperan que el dinero que invirtieron en ella produzca un rendimiento adecuado. Si no lo logran, es probable que trasladen su dinero a otra empresa o a una inversión más rentable. Con el TC no estamos dejando a un lado la información financiera que tradicionalmente necesita una empresa y que siempre será prioritaria. Pero dado que hoy en día las bases de datos empresariales nos permiten procesar la mayor parte de la información financiera de forma centralizada y automatizada, con el TC podemos lograr un equilibrio entre lo financiero y otras perspectivas importantes, como pueden ser la evaluación del riesgo y la información costo-beneficio. (Ruiz y Amaya, s. f., <https://bit.ly/3x0oooQ>)

2. Perspectiva del cliente:

Las organizaciones deportivas seguirán segmentando los clientes – seguidores, hinchas, *fans*–, los mercados y calculando su participación en ellos, pero tendrán que agregar mediciones que incluyan la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y además evaluar los procesos que aplican a los productos o servicios (experiencia en los estadios, transmisiones de los eventos deportivos, *merchandising*, etc.) que le ofrecen a los segmentos de clientes. Los eSports cada vez gozan de mayor popularidad en la actualidad. Los videojuegos atraen a más personas día a día y las plataformas se adaptan a este tipo de contenido para fomentar que los creadores escojan esta vía y se mantengan en la misma por largos periodos de tiempo. Por ello, las relaciones a largo plazo con el cliente son muy importantes, son la base para poder permanecer en un mercado competitivo y deberían formar parte destacada de la misión de la organización deportiva. Los clientes esperan recibir durante su relación con la organización deportiva, una comunicación adaptada y propia de los eSports para sentirse identificados con el equipo, productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su utilidad

corresponda a lo verdaderamente ofrecido. Esta perspectiva tiene que ver con tres proposiciones de valor para el cliente:

- La excelencia operativa.
- Las relaciones con el cliente.
- El liderazgo en la oferta de productos y servicios. (Ruiz y Amaya, s. f., <https://bit.ly/3x0oooQ>)

3. Perspectiva de procesos internos del negocio u organización:

En los sistemas tradicionales, lo que se busca es hacerles seguimiento a los procesos actuales de la organización deportiva y tratar de mejorarlos. Con el TC lo que surge además es la identificación de procesos enteramente nuevos donde la organización deportiva debe destacarse para lograr sus objetivos financieros y los del cliente. Bajo esta perspectiva, las mediciones tienen que ser diseñadas muy cuidadosamente por aquellos que conozcan a fondo los procesos empresariales, tanto aquellos procesos orientados a la misión como los procesos rutinarios de apoyo. Entre los procesos internos materia de análisis, tenemos:

Los procesos de introducción de nuevos productos o servicios (lanzamiento de nueva camiseta del equipo, nueva forma de adquirir tickets para ir a los eventos deportivos, nuevas y mejores instalaciones deportivas, etc.).

Los procesos de administración de las relaciones con el cliente (manejo de rr. ss., *mailing*, etc.).

Los procesos de creación de valor para el cliente y que contienen los subprocesos de creación de demanda, administración de la cadena de suministro, conversión de la información, conversión de la materia prima, la administración de activos, la administración de la capacidad instalada y de la calidad.

Los procesos de administración de las relaciones con la comunidad. (Ruiz y Amaya, s. f., <https://bit.ly/3x0oooQ>).

Por ello será importante contar con información precisa de la distribución, por ejemplo, por edades y géneros de nuestros clientes para poder ejecutar los procesos de análisis internos que permitan orientar las acciones de manera específica y ajustada a los clientes actuales (Ruiz Oceja, 2018). Como así también direccionar campañas de captación a nuevos seguidores. Clave en el ámbito de los eSports, en donde hay marcadas diferencias a considerar en este tipo de análisis, pero con atención permanente, ya que esta información se encuentra en constante movimiento y evolución.

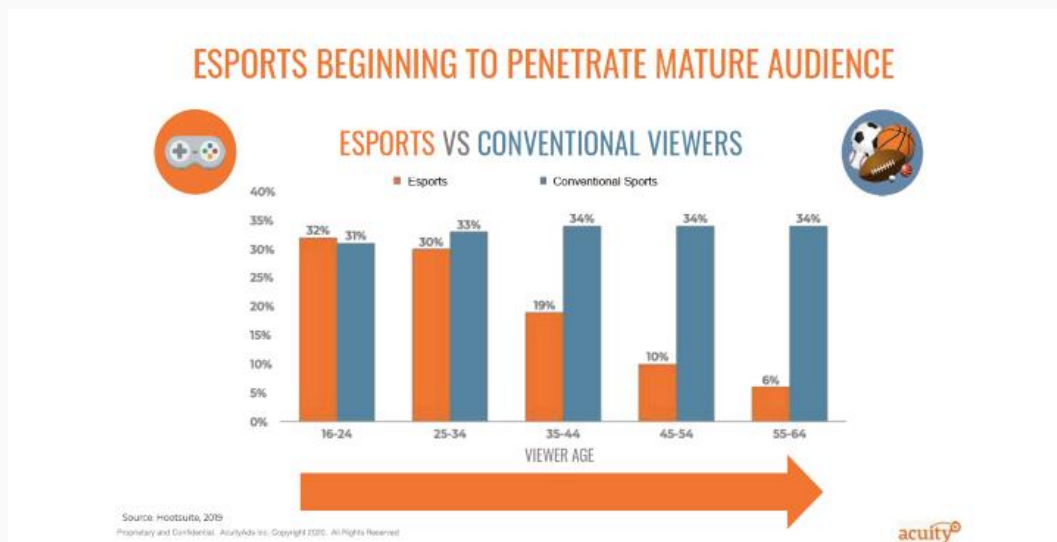
Figura 2: Ejemplo de datos en relación a la distribución por edades y sexos de los aficionados a los eSports en España



Fuente: Viso, 2017

Es importante comprender que la audiencia y seguidores ya no solo se enmarcan en el mercado local, sino que el público puede tener un alcance internacional, digital, el cual suele interactuar con buena frecuencia. Por este motivo, no es menor poder conocer demográficamente el segmento con mayor interés por los eSports, los cuáles se sitúan entre los 16 y los 34 años, pese a que cada vez se extiende más a franjas de edad superiores, lo que permite poder analizar y actuar para lograr una mayor captación de posibles seguidores.

Figura 3: Los eSports comienzan a extenderse a seguidores de mayores edades



Fuente: Mañé, 2020. <https://marketing4ecommerce.net/la-era-de-los-esports-en-cifras-un-sector-de-1-000-millones-de-euros-que-crece-como-alternativa-al-deporte-tradicional/>

4. Perspectiva del aprendizaje y mejora:

La capacidad de la organización deportiva para aprender, innovar y mejorar está ligada directamente a su capacidad de creación de valor. La perspectiva de la innovación y del aprendizaje es el cimiento de toda estrategia y se enfoca en el capital humano (desde el gerente deportivo hasta un colaborador) y en los activos intangibles de la organización deportiva (marca, experiencia en la plataforma, estilo de juego, etc.). Se concentra principalmente en las capacidades y habilidades internas que se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor. Esta perspectiva busca definir las necesidades de talento humano y desarrollo que necesita una organización deportiva para alcanzar los objetivos propuestos en las otras perspectivas del Tablero de Comando. Los productos y servicios cumplen su ciclo de vida, y es necesario rediseñarlos o disponer de unos nuevos, con mejores y más atractivas características, tales como el constante cambio en la indumentaria deportiva, página web de la organización deportiva, renovación o recambio de los propios deportistas. La capacidad de

innovar y mejorar exige el entrenamiento de los empleados y la revisión de las actitudes culturales de la organización deportiva relacionadas tanto con el individuo como con el propio mejoramiento de la organización. En una organización deportiva basada en el conocimiento, la gente es el recurso principal. En las circunstancias actuales de rápidos cambios tecnológicos, se hace indispensable para el empleado ilustrado, mantenerse en una fase continua de aprendizaje.

En este sentido, es importante destacar que, por ejemplo, un equipo de eSports funciona de manera muy similar a como lo hacen los equipos de otros deportes profesionales más tradicionales como el fútbol o el baloncesto. Además de los jugadores que son quienes desarrollan sus habilidades en el terreno de juego, los equipos cuentan con una dirección deportiva donde se sitúa a la cabeza de esta el manager jefe, que es quien se encarga de gestionar los distintos equipos de cada modalidad que, a su vez, cuenta cada uno de ellos con su propio manager. Por otro lado, cada equipo cuenta también con una serie de entrenadores de juego, entrenadores físicos, analistas, nutricionistas y psicólogos.

Los equipos tienen estas estructuras de trabajo tan importantes porque realmente lo necesitan, ya que la vida de los deportistas electrónicos profesionales incluye varias horas al día de entrenamiento con sus compañeros de equipo además del tiempo que voluntariamente quieran invertir en su tiempo libre.

Durante los meses de máxima competición, muchos equipos se concentran en las denominadas gaming houses, un concepto que aúna la residencia con el lugar de trabajo y que sirve para mantener concentrados a los jugadores. Es una residencia que ofrece el propio equipo y en la que se hospedan y conviven temporalmente tanto los jugadores como el equipo técnico (Zubiaur y Serrano Acitores, s/f).

No es raro ver organizaciones deportivas que no parecen estar en capacidad de reclutar nuevo personal calificado (considerando que en materia deportiva el nivel de especialización no ha logrado el de otras industrias) o que muestran una clara tendencia a invertir menos en el entrenamiento de sus empleados actuales. Kaplan y

Norton enfatizan que "aprender" es algo más que "entrenar", puesto que implica por ejemplo tener dentro de la organización deportiva tutores y orientadores de los empleados, facilitar la comunicación entre ellos para que reciban el apoyo necesario y oportuno tan pronto como lo necesiten para la solución de problemas, e incluir también el empleo de herramientas tecnológicas de comunicación como puede ser un Intranet. Esta perspectiva tiene tres áreas principales:

- Las capacidades y habilidades de fondo de los empleados.
- La disponibilidad tecnológica para apalancar las capacidades y habilidades del recurso humano. La tecnología debe encargarse de la rutina y de los eventos repetitivos, mientras que el recurso humano debe asignarse a lo circunstancial, a lo especial, a lo crítico.
- La cultura empresarial para que responda a la intención estratégica de la empresa. (Ruiz y Amaya, s. f., <https://bit.ly/3x0oooQ>)

4.1.3 El control de gestión, requisito fundamental del tablero

En este apartado, nos referiremos al control de gestión como un grupo de herramientas que están al alcance de los directivos de una organización deportiva para que, al ser usados, permitan aumentar la probabilidad que las personas que pertenecen a esta organización estén alineadas con los objetivos de la organización. Es fundamental que todos los actores de la organización, partiendo por el cargo más alto, hasta el de más bajo escalafón, remen para el mismo lado buscando aunar los esfuerzos para avanzar en la misma dirección.

Si dentro de la organización hay voces discordantes con la dirección que los encargados quieren darle a la implementación del tablero (director deportivo con los entrenadores de las distintas series), este último estará destinado a no dar los resultados que se esperan, puesto que no contará con todos los participantes activos y comprometidos.

Para llegar a diseñar un proceso de control de gestión, es importante tener en cuenta algunos aspectos fundamentales, tales como el porte de la organización, las características humanas y culturales de esta, las posibilidades reales de llevar a cabo lo dispuesto, el grado de centralización de donde se toman las decisiones, el entorno externo e interno de la organización, una estrategia coherente con la estructura organizativa.

Una organización deportiva puede tener muy claro lo que quiere y lo que está haciendo, pero si no toma los suficientes resguardos con un buen control de gestión, todos los esfuerzos pueden ser realizados en vano, pues si no definimos cómo queremos llegar a la meta y conseguir los objetivos, perdemos el poder de controlar las diferentes aristas que participan en el proceso –el recurso humano especialmente– y perderemos también así el control de las situaciones.

Tabla 1: Aspectos funcionales y prácticos del sistema de control de gestión

Aspectos funcionales	Aspectos prácticos
<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir el cumplimiento de los objetivos. - Ayudar a la toma de decisiones. - Anticipar problemas futuros. - Controlar la evolución del negocio. - Implantar un sistema de retribución variable. - Dar soporte al cuadro de mando y a los indicadores clave. - Controlar mejor los recursos consumidos. - Asignar responsabilidades y evaluar su cumplimiento. - Comprobar la efectividad de la planificación estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar la eficacia de la función de control de gestión. - Comprobar que el presupuesto contiene toda la información necesaria y sin errores. - Revisar que realmente es eficaz y útil el proceso de cierre mensual. - Facilitar al sistema de <i>reporting</i> de gestión toda la información clave para una adecuada actuación de los diferentes responsables y la toma de decisiones. - Conseguir tener los informes más adecuados para los diferentes responsables. - Revisar que el sistema de costes proporciona toda la información adecuada.

Fuente: Iglesias, 2013, <https://bit.ly/36VW24v>

Es fundamental elegir a la persona indicada dentro de la organización para que lleve a cabo este proceso. Para eso, antes de elegirla, hay que tener claro qué cualidades debe poseer para el cargo y dejar muy claras las funciones que deberá cumplir para que se mantenga enfocada en lo que le corresponda y no pierda tiempo ni energías realizando labores que no debe realizar. Para ello es importante conocer el ecosistema del *gaming* para comprender y estar atentos a todos los actores involucrados en el entorno de los eSports

Figura 4: Ecosistema y actores de los eSports



Fuente: IAB Spain, 2021, p. 9.

4.1.4 Las tecnologías informáticas aplicadas al control de gestión

Como hemos venido analizando anteriormente, manejar la mayor cantidad de información, de la manera más ordenada posible, es de vital importancia para que los directivos de una organización deportiva, los entrenadores de un equipo o un deportista puedan tomar las decisiones más acertadas, sobre todo en el mundo altamente mercantilizado del deporte en que estamos insertos hoy, donde manejar los datos y la información puede ser igual a poseer una ventaja competitiva sobre la competencia, lo que permitirá salir airoso en el mercado donde nos desempeñamos.

Cuando hablamos de control de gestión, estamos refiriéndonos a que es necesario tener toda la información necesaria de la manera más rápida, ordenada y filtrada posible, lo que permitirá a los directivos ser asertivos en la toma de decisiones.

Es por esta razón que, en los últimos años, cada vez con mayor rapidez y con la ayuda de los avances tecnológicos, ha surgido la necesidad de implementar sistemas y medios de trabajo que apuntan a mejorar la eficiencia y el control de la organización.

Fruto de este proceso, se ha venido extendiendo en el ámbito de las organizaciones deportivas la utilización de medios informáticos que, sin duda, ofrecen indudables ventajas fundamentalmente en lo relacionado con el acceso a todo tipo de información y a la celeridad en la gestión. (Servicios CCCO, s. f., <https://bit.ly/3BCGPTV>)

Dentro de las ventajas que supone tener un buen sistema de información en el control de la gestión, podemos encontrar las siguientes:

- La velocidad de procesamiento de los datos es mayor.
- La cantidad de datos procesados por periodo de tiempo es más grande.
- La búsqueda, comparación y cruce de datos tienen lugar de manera más óptima.
- Se integran las diferentes áreas de la organización deportiva.

- Hay mejoras considerables en la comunicación dentro de los estamentos de la organización, ya que la información estará en un “mismo” idioma y será entendible por todos.
- Si es bien desarrollada e implementada, permitirá un seguimiento de los costos y, a la postre, un ahorro en ese ámbito.

Está claro que, para crear un buen sistema de información, es sumamente necesario planificar desde el principio entre los encargados y el Área Informática, para que estos últimos entiendan lo que se necesita y lo puedan realizar. Para esto, es indispensable definir el objetivo primordial del sistema de información. Teniendo esto claro, los informáticos podrán entender cuál es la documentación necesaria para crear e ir actualizando los sistemas.

Con el sistema armado, conocido, interiorizado y usado por los diferentes estamentos de la organización deportiva, este se convertirá en una herramienta potente para tomar decisiones, para controlar los procesos, para realizar cambios y para llegar a los objetivos que se propusieron.

Hay que dejar claro que, si bien estar insertos en un mundo globalizado ayuda en muchos ámbitos, tener demasiada información y no saber filtrarla puede traer más de una complicación a la hora de tomar decisiones; y que la organización está mucho más expuesta a la opinión pública y a sus competidores, por ende, hay que trabajar los datos con mucha cautela.

Aunque los datos resultan fundamentales, su mal manejo nos puede condenar, especialmente si se filtran al exterior de la organización y son mal usados comunicacionalmente en nuestra contra.

4.2 Indicadores: los tableros de comando en el deporte

4.2.1 El enfoque del *balanced scorecard* aplicado al deporte

En la actualidad es difícil, por no decir imposible, que, en las organizaciones de cualquier índole, incluidas las deportivas, que es lo atinente a este texto, no se hable de competitividad. Las organizaciones deportivas han tenido que desarrollar nuevos procesos de cambios continuos que buscan realizar los ajustes necesarios en los procesos de la gestión.

Tal y como hablamos antes, uno de estos procesos es el *balanced scorecard*, una de cuyas principales características es la de ser una herramienta para realizar mediciones de la gestión, lo que lo ha convertido en un modelo que está en auge en organizaciones deportivas en el mundo.

Si tomamos las cuatro perspectivas del *balanced scorecard* —la financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje—, podemos efectuar el análisis sobre la base de cualquier organización deportiva, ya que, como dejamos claro en capítulos anteriores, el *balanced scorecard* no es un *software* estático, sino que se arma según las necesidades de cada uno de los usuarios.

Hace algunos años, Eduardo Galeano comentó lo siguiente:

Antes existía el entrenador, y nadie le prestaba mayor atención. El entrenador murió, calladita la boca, cuando el juego dejó de ser juego y el fútbol profesional necesitó una tecnocracia del orden. Entonces nació el director técnico, con la misión de evitar la improvisación, controlar la libertad y elevar al máximo el rendimiento de los jugadores, obligados a convertirse en disciplinados atletas.

El entrenador decía: vamos a jugar.

El técnico dice: vamos a trabajar.

Él cree que el fútbol es una ciencia y la cancha un laboratorio, pero los dirigentes y la hinchada no solo le exigen la genialidad de Einstein y la sutileza de Freud, sino también la capacidad milagrosa de la Virgen de Lourdes y el aguante de Gandhi. (2000, pp. 20-21)

A partir de esto, podemos graficar los cambios que se han generado en los últimos años en el deporte en todos los niveles, desde pequeños equipos de barrio hasta grandes organizaciones deportivas de diferente índole.

Es preciso en todo momento monitorear las funciones y promover el trabajo en equipo, incluso cuando las tareas se lleven a cabo individualmente. Los objetivos deben plantearse de modo preciso y claro: hay que las zonas grises, que puedan dar lugar a una mala interpretación.

4.2.2 Indicadores de instituciones deportivas

Cuando hablamos de instituciones deportivas (privadas, públicas, asociativas, ONG, etc.), es fundamental poder mezclar diferentes elementos que permitan controlar y medir el resultado de la gestión llevada a cabo.

A pesar de esto, debemos tener en claro que los aspectos cuantitativos, tales como los ingresos, egresos, ventas, *stock*, (o deportivamente hablando, los resultados obtenidos, la cantidad de asistentes al evento, la cantidad de telespectadores o seguidores en las RR. SS.), etcétera, no son suficientes para poder llevar a cabo la toma de decisiones en el ámbito de la gestión.

En el deporte, entra en juego una lista de parámetros que en pocas otras facetas de la sociedad desempeñan un papel tan preponderante como en el deporte. Es el factor emotivo o emocional: el “club de tus amores” o al afecto que uno siente por el representante de su país en unos juegos olímpicos, o el equipo de Copa Davis.

Este factor, que puede parecer básico, en las instituciones deportivas juega a favor o en contra de estas según el modelo de gestión que esté implementándose.

Por ese motivo aquí hablaremos de tres tipos de indicadores, factores o ámbitos dentro de las instituciones deportivas:

- Ámbito económico
- Ámbito competitivo
- Ámbito emotivo

Figura 5: Ámbitos dentro de las instituciones deportivas



Fuente: Marín y García, s. f., <https://bit.ly/36XKMo9>

Para llevar a cabo un buen tablero de control en las instituciones deportivas, es fundamental tener en cuenta estos tres factores, y, aunque entendamos que cada uno de ellos puede funcionar de manera independiente algunas veces, hay que lograr una buena amalgama entre ellos, para que ofrezcan la información necesaria, sin sobrantes, lo que nos permitirá tomar las mejores decisiones para la entidad deportiva.

Ahora, teniendo estos tres ámbitos claros, podemos ocupar las cuatro perspectivas de análisis que nos entrega el tablero de control.

- 1) Económico/financiero: ¿Qué números entregan los balances para cada una de las unidades de negocios? ¿Hay ganancias para los inversionistas o dueños o controladores? ¿Cómo está la relación costo/ingreso?
- 2) Clientes: ¿Cuál es nuestro público objetivo? ¿Tenemos direccionada la visión y misión hacia ellos? ¿Los tenemos fidelizados? ¿Están satisfechos con el espectáculo entregado?
- 3) Procesos internos: ¿Cuáles son los gastos internos de la institución, los procesos de trabajo, la capacidad de los trabajadores? ¿Cómo se están entregando los servicios?
- 4) Inversiones: ¿Qué queremos hacer en el futuro?

4.2.3 Indicadores del rendimiento de equipo y del deportista

Si queremos buscar indicadores del rendimiento de un equipo o de un deportista, lo primero que debemos tener claro es qué queremos medir y con qué parámetros vamos a trabajar en la búsqueda. Para dar continuidad a lo hablado anteriormente, usaremos el mismo cuadro que en el punto anterior (revisar figura 2).

Ámbito económico: ¿El costo mensual de la planilla o del entrenamiento trae frutos contables? ¿Se están invirtiendo bien los recursos?

Ámbito competitivo: ¿El equipo o el deportista logró el resultado deseado? ¿El entrenamiento fue el adecuado? ¿Qué factores fueron o no fueron considerados en la planificación del entrenamiento?

Ámbito emotivo: ¿El equipo logró fidelizar a los hinchas? ¿El deportista logró conectarse con el ambiente?

Si logramos responder a estas y más preguntas, vamos a poder hacer una sinergia entre estos tres ámbitos y se podrán ver los indicadores de rendimiento que estamos buscando para el equipo o los deportistas, los que, según los datos que tengamos o usemos, nos darán las directrices que deberemos seguir.

4.2.4 Indicadores de la incidencia del deporte en la sociedad

Este es un tema que está en boga todos los años, sin importar qué conglomerado político esté en el poder. Es parte intrínseca del Gobierno de turno intentar que los habitantes del país realicen actividad física, para evitar el sedentarismo, el sobrepeso y otros factores negativos que tiene no entrenar.

En algunos países como Chile, se han implementado programas gubernamentales que han intentado inculcar a la sociedad el hecho de que la práctica continua del deporte es buena para la salud. Pero... ¿existen datos exactos de algún año sobre cuál fue la influencia del deporte en la sociedad?

En el caso mencionado, la misión institucional al año 2012 del Instituto Nacional del Deporte de Chile era

Desarrollar la cultura deportiva de la población a través de la ejecución de planes y programas de fomento e infraestructura, y el financiamiento de proyectos, orientados a masificar la actividad física y la práctica deportiva y a apoyar a los deportistas tomando como eje su crecimiento dentro del Sistema de Competencias Deportivas, con una perspectiva territorial, intersectorial y de acceso equitativo a toda la población. (Instituto Nacional de Deportes, 2012, <https://bit.ly/3zAXGF1>)

Ese año, el Instituto Nacional del Deporte de Chile (IND) hizo una división en tres parámetros para todos los programas de fomento deportivo masivo y gestión deportiva. Estos fueron los siguientes:

- Desarrollo de la Actividad Deportiva Recreativa: Programa “Escuelas Deportivas”, Programa “escuelas de Fútbol”, Programa “Jóvenes en Movimiento”, Programa “Adulto Mayor en Movimiento”, Programa “Mujer y Deporte”, Programa “Parques Públicos” entre otros.
- Desarrollo de la Actividad Deportiva Competitiva: Liga Deportiva escolar, Juegos Deportivos Escolares, Juegos Sudamericanos Escolares, Liga Deportiva de Educación Superior, Tour IND, Juegos de Integración Andina, entre otros.
- Apoyo a la Gestión de las Organizaciones Deportivas y Otras Instituciones: esta se llevó a cabo en tres líneas de capacitación.
- Capacitación de clubes deportivos.
- Capacitación de dirigentes de clubes y asociaciones deportivas.
- Socialización de experiencias deportivas exitosas a nivel local. (Instituto Nacional de Deportes, 2012, <https://bit.ly/3zAXGF1>)

Cada uno de estos tres indicadores influyó en distintos públicos objetivos y tuvo presupuesto dispar, pero entre los tres, el gasto aproximado fue de 37 millones de dólares (USD) y alcanzó a 780 mil habitantes del país.

Es importante recalcar que estos parámetros son los que podríamos llamar “oficiales”, ya que son entregados por el Gobierno de Chile, pero que cada subgrupo de integrantes de la sociedad puede tener sus propios parámetros que pueden ser parecidos o disímiles a estos.

Referencias

Correa, M. E.; Van Hoof, B.; Núñez, G. (2010). *Cambio y oportunidad: la responsabilidad social corporativa como fuente de competitividad en pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5071/S100085_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Galeano, E. (2000). *El fútbol. A sol y sobra y otros escritos*. Uruguay: Ediciones Siglo XXI

Gestiópolis, (s. f.). *Balanced Scorecard, qué es, para qué sirve y sus beneficios*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>

Guerrero Cuadrado, M. (2011). *Gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles: modelos y experiencias*. INAP

IAB Spain. (2021). Libro blanco esports. IAB Spain.

Iglesias, J. (2013). *Aspectos funcionales y prácticos del sistema de Control de gestión*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/jjoana/control-de-gestin-cuadro-de-mando-integral>

Instituto Nacional de Deportes. (2012). *Balance de gestión integral*. Recuperado de <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL005586.pdf>

Kaplan, R.; Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. España: Ediciones Gestión 2000

Mañé, L. (2020). *La era de los eSports, en cifras: un sector de 1.000 millones de euros que crece como alternativa al deporte*.

tradicional<https://marketing4ecommerce.net/la-era-de-los-esports-en-cifras-un-sector-de-1-000-millones-de-euros-que-crece-como-alternativa-al-deporte-tradicional/>

Marín, J.; García, O. (s. f.). *Indicadores para la gestión de las instalaciones deportivas*. Recuperado de <http://www.atlas-sport.com/pdf/345528281090705.pdf>.

Ruiz, L. y Amaya, R. (s. f.). *El Tablero de Comando (Balanced Scorecard)*. Recuperado de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc094.htm>.

Ruiz Oveja, M. (2018). Plan de Desarrollo de Clientes para un centro de eSports. <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/15518/RUIZOCEJAMARTIN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Servicios CCCO, (s. f.). *La utilización de los medios informáticos de la empresa por parte de los empleados y sus representantes*. Recuperado de http://blog.comfia.net/gallery/1/trabajo_internetempresa.pdf

VISO, Z. (2017). Revolución eSports: más de 30,5 millones de fans europeos en 2018. [en línea] Nobbot [consulta: 25 de junio de 2018] Disponible en: <https://www.nobbot.com/general/revolucion-esports-millones-fans/>

Zubiaur, J. y Serrano Acitores, A. (s/f). Guía de los eSports – Todo lo que necesitas saber sobre eSports. Recuperado de <https://spartanhack.com/guia-de-esports-todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-esports/>